

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2014156162

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

基于价值链整合的房地产开发公司  
战略成本管理

The strategic cost management of real estate development  
company based on value chain integration

罗浩斌

指导教师姓名: 陈守德 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2016 年 2 月

论文答辩日期: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2016 年 2 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博士论文摘要库

## 摘要

随着我国经济体制改革的逐步深化以及产业转型升级，房地产开发企业在经历了黄金十年后，已经逐步淡出暴利行列。在机遇与挑战并存的背景下，对房地产企业的成本管理提出了更高的要求。

战略成本管理从战略的角度出发，对房地产企业生存发展等因素进行全面的审视，能够兼顾企业发展的隐性成本管理，通过系统、长期的谋划来持续降低成本进而获取长期的成本优势，最终取得竞争优势。房地产企业进行战略成本管理扩大了成本管理的范围，相比传统的成本管理视野更广泛，能够用战略的手段降低成本，提高企业核心竞争力，同时兼顾到企业的发展阶段和发展目标。

房地产企业实施战略成本管理，可以选择以价值链分析为工具，分别对内部价值链、行业价值链和横向价值链进行整体的分析，提出系统的价值链整合与优化方案。价值链分析三种方法实际是一个有机整体，内部价值链分析是纵向价值链分析和横向价值链分析的交叉点，内部价值链分析企业的内部价值活动，纵向价值链分析企业应该生产什么，横向价值链分析企业产品的竞争优势，三者相互交织、相互影响。通过价值链分析企业可辨别出在哪里能降低成本，在哪里能实现顾客价值，从而提升企业竞争力。

本文以理论为基础，分析研究了价值链理论在房地产开发企业战略成本管理应用的可行性和必要性。本文采取理论与案例分析相结合的研究思路，在阐述相关成本管理理论之后，介绍了H房地产公司基本情况以及原有的成本管理机制，通过三种价值链分析方法对公司成本管理进行了剖析，然后针对性的提出价值链整合与优化的建议，最后给出研究结论和展望。本文研究凸显了价值链管理理论在房地产公司战略成本管理过程中的重要作用，具有一定的现实指导意义，希望能够为房地产企业提高战略成本管理的水平、增强企业的竞争力提供借鉴和指导。

**关键词：**房地产开发；成本管理；价值链

厦门大学博硕士论文摘要库

## Abstract

With the gradual deepening of China's economic system reform and industrial restructuring and upgrading, real estate development enterprises has gradually faded out of the ranks of the profits after ten years of development of gold. Under the background of the coexistence of opportunities and challenges, the cost management of real estate enterprises put forward higher requirements.

Strategic cost management from a strategic point of view of and factors of real estate enterprises to survive and develop for comprehensive examine, to take into account the recessive cost management of enterprise development, through the system, long-term plan to reduce cost and obtain long-term cost advantages, and ultimately to achieve competitive advantage. Real estate enterprises of strategic cost management expands the scope of cost management, compared to traditional cost management, a broader vision to strategic means to reduce the cost, enhance the core competitiveness of enterprises, both to the stage of development of the enterprise and development goals.

Real estate enterprise implements the strategic cost management, value chain analysis tools, respectively on the internal value chain and industry value chain and the crosswise value chain of the whole analysis, put forward the system of value chain integration and optimization. Value chain analysis method is an organic whole, internal value chain analysis is the intersection of vertical value chain analysis and horizontal value chain analysis, internal value chain analysis of the enterprise internal value activities, the analysis of the vertical value chain enterprise should what to produce, horizontal value chain analysis of the competitive advantage of the enterprise products, three interwoven with each other, mutual influence. Through the value chain analysis can identify where to reduce costs, where to achieve customer value, so as to enhance the competitiveness of enterprises.

Based on the theory, this paper analyzes the feasibility and necessity of the application of the value chain theory in the real estate development enterprise's strategic cost management. Take this on the thought of the combination of theory and

case analysis, expounds related theories of cost management, the paper introduces the H real estate company basic situation and the original cost management mechanism, through the three kinds of value chain analysis method is used to analyze the cost management of the company, then the paper puts forward the value chain integration and optimization is proposed. Finally gives the research conclusion and prospect. This paper highlights the important role of the theory of value chain management in the process of strategic cost management of real estate companies, have certain realistic directive significance, hope can for real estate enterprises to improve the level of strategic cost management, enhance enterprise competitiveness, provide a reference and guidance.

**Key words:** Real estate development; Cost Management; Value chain



# 目录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景 .....</b>	<b>1</b>
<b>第二节 研究目的与意义 .....</b>	<b>2</b>
一、研究目的 .....	2
二、研究意义 .....	3
<b>第三节 研究内容与框架 .....</b>	<b>4</b>
一、研究内容 .....	4
二、研究框架 .....	4
<b>第四节 研究方法 .....</b>	<b>5</b>
<b>第五节 研究创新 .....</b>	<b>5</b>
<b>第二章 战略成本管理理论分析 .....</b>	<b>6</b>
<b>第一节 国内外研究现状 .....</b>	<b>6</b>
一、战略成本管理国际研究现状 .....	6
二、战略成本管理国内研究现状 .....	7
三、价值链国际研究现状 .....	8
四、价值链国内研究现状 .....	9
五、国内外文献理论评价 .....	10
<b>第二节 战略成本管理相关理论 .....</b>	<b>11</b>
一、战略成本管理概念 .....	11
二、战略成本管理主要方法 .....	11
三、战略成本管理基本步骤 .....	13
<b>第三节 价值链理论 .....</b>	<b>16</b>
一、价值链概念 .....	16
二、价值链分析 .....	17
三、价值链分析类型 .....	18
<b>第四节 房地产战略成本管理 .....</b>	<b>22</b>

一、房地产开发特点 .....	22
二、房地产开发阶段 .....	23
三、房地产开发企业的竞争战略 .....	25
四、房地产开发战略成本管理内容 .....	28
五、基于价值链整合的房地产战略成本管理 .....	28
<b>第五节 本章小结 .....</b>	<b>30</b>
<b>第三章 H 地产公司价值链分析 .....</b>	<b>31</b>
<b>第一节 H 地产公司概况 .....</b>	<b>31</b>
一、H 地产公司简介 .....	31
二、H 地产公司成本管理现状 .....	31
三、H 公司战略成本管理问题的根源 .....	33
<b>第二节 H 地产公司价值链分析 .....</b>	<b>33</b>
一、H 地产公司的内部价值链分析 .....	33
二、H 地产公司的纵向价值链分析 .....	36
三、H 地产公司的横向价值链分析 .....	40
<b>第三节 本章小结 .....</b>	<b>42</b>
<b>第四章 H 地产公司价值链整合 .....</b>	<b>43</b>
<b>第一节 价值链整合原则 .....</b>	<b>43</b>
<b>第二节 内部价值链整合 .....</b>	<b>43</b>
一、推进信息化建设 .....	43
二、组织架构优化 .....	45
三、纳税筹划 .....	46
<b>第三节 纵向价值链整合 .....</b>	<b>50</b>
一、战略联盟管理 .....	51
二、非核心业务发包 .....	53
<b>第四节 横向价值链整合 .....</b>	<b>55</b>
一、应用互联网技术 .....	56
二、科学合理采用新材料与新工艺 .....	56
三、产品创新 .....	58

四、 开辟联合办公市场.....	59
五、 利用互联网整合售后服务 .....	60
<b>第五节 价值链整合后的绩效 .....</b>	<b>61</b>
<b>第六节 本章小结 .....</b>	<b>62</b>
<b>第五章 结论与展望 .....</b>	<b>63</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>64</b>
<b>致谢.....</b>	<b>66</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景

中国的房地产经过了 20 多年的高速发展，随着国民经济增速回归正常，地产黄金 10 年已经结束了，房地产发展进入新常态，高速增长的态势一去不复返。房地产行业正在进入趋势性拐点，行业正面临前期大量投资造成的高库存、结构性差异日益明显等问题<sup>[1]</sup>。

虽然发展遇到困难，但不可否认房地产已经成为国民经济的支柱产业，房地产增加值占我国 GDP 总量连续 5 年在 5% 以上，如图 1-1 所示。

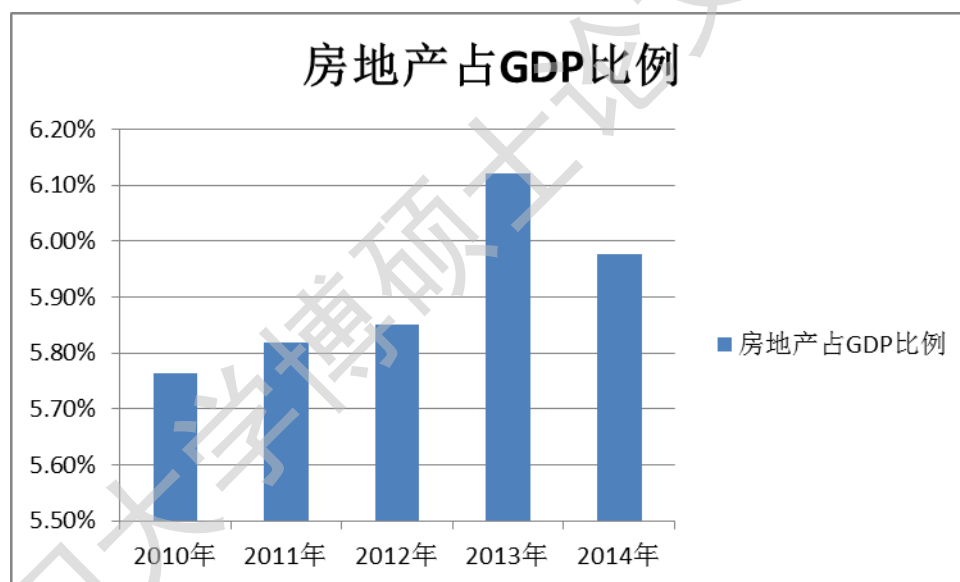


图 1-1：近五年房地产占 GDP 比重

资料来源：国家统计局网站

如图 1-2 所示，房地产法人单位数量连续 5 年占到全国法人单位数量 3% 以上，法人单位比例自 2011 年达到顶峰后逐年下降，表明房地产行业竞争非常激烈，一部分开发企业被淘汰出局。

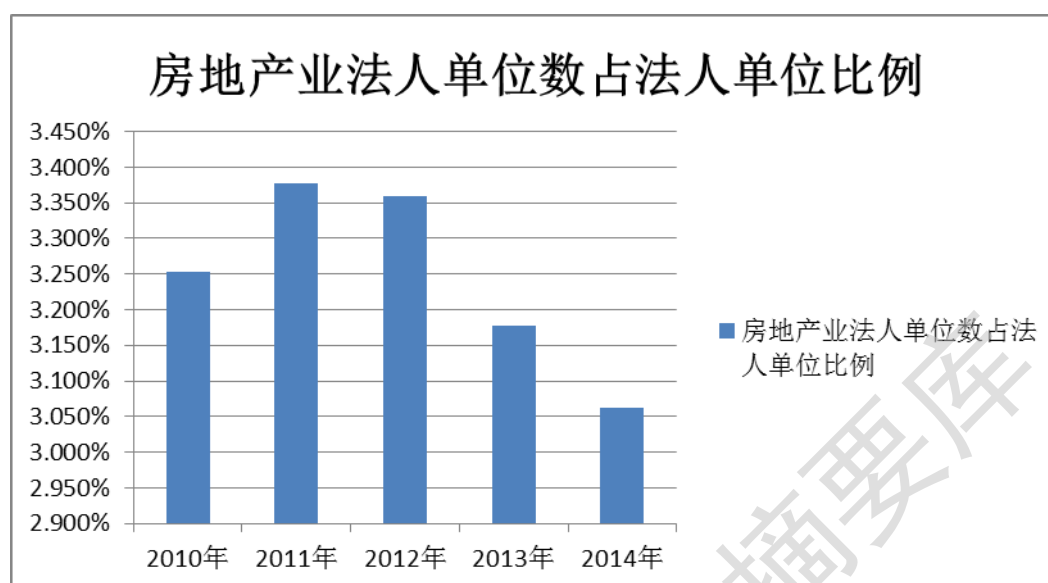


图 1-2：近五年房地产法人单位占全国法人单位数比例

资料来源：国家统计局网站

随着移动互联的异军突起，房地产开始向纵深方向发展，地产金融进入到了新时代，资产证券化、并购金融、物联网、地产众筹、地产人创业思潮等新现象层出不穷。

在新的经济环境下房地产开发企业要生存与发展，在激烈的市场竞争中立于不败之地，经营模式应逐步从粗放型向精益化和差异化转变，更加关注产品的顾客价值，向内部管理寻求效益。通过价值链优化资源配置，达到供需的精准配合，可最大限度满足顾客需求。战略成本管理是将企业的成本管理与战略目标相互融合的一种管理模式，通过战略成本管理房地产开发企业可获得开发成本优势，提升顾客价值。价值链分析是战略成本管理最重要的工具，通过横向价值链整合、纵向价值链整合及企业内部价值链整合，有效实现战略成本管理。

## 第二节 研究目的与意义

### 一、研究目的

战略成本管理是在成本管理中导入了战略管理的思想，实现了战略意义上的功能扩展与延伸。要实施战略成本管理，要求企业运用战略成本的方法，分析成本动因，加强成本控制，提高经济效益，最终使企业在激烈的市场竞争中立于不

败之地。战略成本管理分为基础战略成本管理和具体战略成本管理。基础战略成本管理是做好具体战略成本管理的保证，即企业要实施战略成本管理，首先必须保证实施好基础战略成本管理，然后才能实施具体战略成本管理，从而达到提升企业核心竞争力的目的。基础战略成本管理方法包括价值链分析和产品生命周期成本法，而具体战略成本管理方法包含作业成本法、标杆分析法、目标成本法以及质量成本管理方法等。标杆分析法通过评价本企业与行业内最优秀企业来制定企业提升竞争力的潜力、路径与方法，企业不断对竞争对手或一流企业的产品、服务与经营业绩等进行评价来发现优势和不足<sup>[2]</sup>。

传统成本管理存在片面追求利润最大化、以生产为导向、侧重战术决策等缺陷，而战略成本管理以顾客满意为目标、以市场为导向及侧重战略性决策，较之传统成本管理，战略成本管理具有全局性、长期性、竞争性和动态性等特点，使得企业在激烈竞争中更能做出科学合理的成本决策。

## 二、研究意义

战略成本管理作为一种新的理论和方法体系，实施具有重要的意义。战略成本管理的形成和发展是市场竞争的产物。成本是决定企业产品或劳务在竞争中能否取得市场份额的关键因素，而影响成本的核心是企业的战略成本，而非传统的经营成本。战略成本管理突破了传统成本管理把成本局限在生产经营层面上的研究领域，把重心转向影响企业核心竞争力的价值链这一更为广阔的研究领域，通过对诸如生产、采购、技术、竞争对手的成本分析等，正确进行成本预测与决策，从而正确选择企业的竞争战略，提高企业整体经济效益。

1、实施战略成本管理有利于实现竞争战略。传统的成本管理已经无法适应经济的发展，战略成本管理适应了经济发展及市场竞争的需求。成本是战略决策的关键，决定了房地产开发企业的产品或提供劳务获得市场占有率的关键因素。影响企业竞争的核心是企业的战略成本，而非传统的经营成本。

2、实施战略成本管理有利于建立和完善房地产企业现代成本管理体系。现代成本管理是全方位的管理，战略成本突破了传统成本管理的局限，把成本管理的重心转移到企业战略。

3、实施战略成本管理有利于房地产开发企业成本管理观念的提升。传统成本管理的目标为降低成本,把节约作为一种最主要的成本控制手段,现代成本管理以顾客价值为中心,在保证质量的前提下尽可能减少企业的成本支出,提高企业经济效益。

4、实施战略成本管理有利于提高企业的经营管理水平。战略成本管理是战略管理顺利实施的基础,企业可以从战略的角度全面把握企业的成本管理。

### 第三节 研究内容与框架

#### 一、研究内容

战略成本管理将成本管理与战略管理有机结合,是传统成本管理为适应竞争环境所做出的一种变革。战略成本管理以战略的眼光从成本的源头识别成本驱动因素,对价值链进行成本控制管理<sup>[3]</sup>。通过运用成本数据和信息,为战略管理的每一个关键步骤提供战略性成本信息,从而形成企业竞争优势。

成本管理是企业管理的一个重要组成部分,在成本管理中导入战略管理思想,实现了战略功能延伸。战略成本管理包括成本管理的战略环境、企业战略规划、企业战略实施和企业战略业绩,即不同战略选择下企业如何组织成本管理。

价值链分析是战略成本管理的重要工具,通过价值链分析可确定企业业务层的战略目标,而对房地产开发企业需要进行更好的成本管控以支持战略目标的实现,成本管理必须动态的控制。战略成本管理同时提供财务指标与非财务指标在内的战略信息。现代企业管理实践证明,企业如果只注重财务指标而远离诸如顾客忠诚度、企业生产管理流程、学习能力等非财务战略管理指标,将导致企业的竞争战略无法实现。

#### 二、研究框架

正文分为五个部分,第一部分介绍论文研究的背景、意义、目的等,提出通过对房地产开发企业的价值链管理,实现战略成本管理的目标;第二部分通过对战略成本管理理论及价值链理论的研究分析,说明了价值链管理对房地产开发企业战略成本管理的重要性;第三部分分别通过对H地产开发公司的内部价值链、纵向价值链及横向价值链的分析,说明企业进行价值链管理的战略意义;第四部



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.